**핵심만 콕! 공감능력과 의사소통 \_ 요약집**

* **선택의 범위나 사고의 틀을 양자택일의 상황으로 너무 좁게 정의하는 것을 (범위한정)성향이라 한다.**
* **어리석은 의사결정을 부르는 주요 원인**
  1. **마음은 정해놓고 고민하는 척 하기**
  2. **단기감정 치우치기**
  3. **내 생각만 정답이라는 과도한 확신**
* **정치 혹은 커다란 비즈니스 협상 같은 경우에 결과물에 큰 영향을 미치는 의사결정 요인은 기준점 설정이다.** **제한된 정보를 갖고 있다거나 불확실한 상황에서의 기준점 설정은 결과에 막대한 영향을 미칠 수 있다.**
* **인지부조화 이론 : 인간이 심리적으로 모순되는 두 가지 인지(생각, 태도, 신념 등)를 품을 때 발생함**
* **사후 확신편향이란 일단 문제가 해결되면 이미 결과를 잘 알고 있었던 것처럼 믿는 경향이다.**
* **질문을 달리해 보거나, 분명하게 대안을 고려하는 자세를 강화했을 때, 의사결정에 있어 나아질 부분은 과거의 의사결정 패턴에서 벗어날 수 있다는 점이다. 질문의 관점을 조금만 바꿔보아도 새로운 관점으로 문제에 접근할 수 있으며, 다양한 대안을 검토함으로 기존 의사결정 관행에서 빠져나올 가능성이 높아질 수 있다.**
* **자기 몸에 맞는 옷을 입는 것이 중요하듯이, 무조건 다른 기업에서 좋은 결과를 얻었다고 해서 무조건적으로 도입하는 것은 바람직하지 못하다. 어떤 조직에서 유용했던 방식이 다른 조직에서 꼭 유용한 것은 아니라는 생각으로 커스터마이징이 중요하다.**
* **모종의 해결책이 필요하게 되면, 주로 사후 반응으로서의 탐색을 하게 되는데 이때 필요한 것이 체크리스트이다. 지시나 규범에 해당한다.**
* **플레이리스트는 사전 대책을 위한 가이드라인 성격을 띠고 있다.**
* **플레이리스트가 필요한 상황**
  1. **모종의 자극이 필요할 때**
  2. **새로운 아이디어를 도출해야 할 때**
  3. **사람들이 가능한 선택안을 간과하지 않도록 할 때**
* **예산삭감과 관련해서, 다음 중 플레이리스트 형태의 질문**
  1. **지출항목을 줄이는 것보다, 계획된 지출을 연기함을써 예산삭감 방법은 없을까?**
  2. **다른 수입원을 통해 예산삭감의 필요성을 없앨 방안은 없는가?**
  3. **예산을 줄여 절약한 비용을, 다른 발전가능성이 높은 분야에 투자하는 것은 어떨까?**
* **언론의 찬사, CEO의 자만심, 최근의 높은 기업성과는 특정 회사를 인수하려는 CEO의 의사결정에 있어, 실제 기업가치보다 훨씬 더 높은 프리미엄을 지불하고 인수하는 오류를 범할 가능성이 높다.**
* **악마의 변호인이란 CEO의 의견에 주로 이의를 제기하는 역할을 수행함으로써, CEO의 보다 균형잡힌 의사결정을 도우려는 목적을 수행하는 사람 혹은 조직을 가리킨다.**
* **조직 내부에서 반대의견을 듣는 장치를 마련한 사례**
  1. **미 국방부에서 '심사위원회'를 만들어 잘못 계획된 임무들을 제거해 나갔던 사례**
  2. **회사에서 중대 안건을 결정할 때, 임원진 두 세 명을 지목하여 이들은 반대의견을 개진하는 역할에 집중토록 함**
  3. **디즈니에서 '공쇼'라는 제도를 통해 영화 혹은 테마파크 등에 대해 다양한 아이디어를 제안하고 비판할 수 있게 함**
* **조직 내 의사결정 시 반대의견을 장려할 때 가장 두드러진 단점은 이해관계에 따른 날선 대립과 격한 언쟁을 낳을 수 있다는 점이다.**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

* **관점이 우리의 일상을 왜곡하는 이유에 대한 설명**
  1. **사람들은 자신이 무엇인가를 명확하게 알고 있다는 확신을 가지는 것을 좋아한다.**
  2. **우리가 보고 느끼는 많은 것들은 자신의 관점에 의해 변형되는 경우가 많다.**
  3. **우리가 진짜라고 생각하는 것들은 ‘사실이라고 믿고 싶은 것’일 수도 있다.**
* **사람들의 관점에 대한 설명**
  1. **모든 사람은 저마다 다른 관점을 가지고 있다.**
  2. **버스 안에서 어린 아이가 울기 시작할 때 어떤 사람은 짜증스러워 해도, 그 울음소리가 사랑스럽게 들리는 사람도 있다.**
  3. **일상에서 경험하는 모든 일들은 자신만의 관점으로 걸러진다.**
* **내가 세상의 중심이라는 관점에서, 상대에게 화를 내는 이유에 대한 설명**
  1. **우리는 다른 사람들이 자신과 같은 방향으로 세상을 바라보기 원하기 때문에**
  2. **타인이 자신의 생각대로 움직여 주지 않으면 짜증이 나기 때문에**
  3. **우리는 저마다 다른 생각을 하는 독립된 존재라는 것을 인식해야 하기 때문에**
* **객관적 사실과 우리의 착각에 대한 설명**
  1. **우리가 어떤 사실을 잘 알게 되었을 때 우리가 믿고 있는 사실이 객관적 사실인지, 인식 결과인지 애매할 수도 있다.**
  2. **아름답다는 것은 추상적개념으로 사람마다 다르게 느끼기 때문에 서로 다투는 여지가 생긴다.**
  3. **객관적 사실에 주관적 판단이 개입되면 사실과 인식의 경계선은 모호해진다.**
* **타인을 잘 이해하고 효과적으로 소통하는 방법**
  1. **자신의 습관, 경험, 가치관 등으로 타인을 함부로 판단하지 않는다.**
  2. **행동부터 하기전에 나의 관점을 잘 관찰해본다.**
  3. **평소 타인을 어떤 태도로 대하는지, 무엇이 소통을 방해하는지 깊이 생각한다.**
* **최고의 영업사원이 가진 비결**
  1. **제품의 기술적 특징을 어필한다.**
  2. **감성에 호소한다.**
  3. **사은품을 많이 준다.**
* **자기 중심적 사고에서 벗어나기 위한 행동**
  1. **타인 행동 관찰하기**
  2. **자신을 살펴보기**
  3. **있는대로 사실 바라보기**
* **타인과 이상적 대화를 하기위한 실천방법**
  1. **타인이 여러상황에서 어떻게 행동하는지, 다음에 도래할 일이 예측가능한지 관찰해 본다.**
  2. **나 자신의 경험, 선입견 등을 내려놓고 그냥 있어 본다.**
  3. **소통을 개선하려는 노력을 지속적으로 한다.**
* **원활한 의사소통을 하기 위한 올바른 접근법은 내 관점 내려놓기 → 상대에게 집중하기 → 잘 듣기 이다.**
* **슈프랑거의 실용적 가치관에 대한 설명**
  1. **실용적 가치관이란 투자한 만큼 이익을 얻고자 하는 마음이다.**
  2. **실용적 가치관을 가진 사람들은 돈, 시간을 투자하여 그에 상응하는 보상을 원한다.**
  3. **사회적으로 이슈가 되고 있는 사업 아이템, 투자 정보 등 큰 이익에 집중한다.**
* **슈프랑거의 사회적 가치관에 대한 설명**
  1. **사회적 가치관을 가진사람들은 남에게 도움을 주고 싶어한다.**
  2. **특히 봉사활동에 많은 시간을 할애한다.**
  3. **사회적 가치관을 중시 하는 CEO라면, 의사결정을 할 때 직원과 고객에게 어떤 영향을 주는가에 깊은 관심을 가진다.**
* **가치관의 차이로 발생하는 갈등을 방지하는 방법**
  1. **타인의 가치관이 나와 같지 않다는 사실을 인정한다.**
  2. **상대의 마음을 바꾸거나 내 가치관을 주입시키려는 욕심을 버린다.**
  3. **다른 가치관을 가진 사람이 어떤 결정을 말할 때는 집중하여 듣는다.**
* **라포(rapport)에 대한 설명**
  1. **상대의 수준과 입장에서 교감함으로써 형성되는 신뢰 관계이다.**
  2. **시각, 청각, 후각, 미각, 촉각 등 오감을 통해 상대가 어떤 상황인지 파악하고 이해해서 맞춰주는 것이다.**
  3. **상대방과 라포를 잘 쌓으려면 ‘나를 잘 이해해 주는구나’라는 느낌을 주어야 한다.**
* **캘리브레이션(calibration)에 대한 설명**
  1. **나의 오감을 활성화시켜서 상대를 읽어내는 것이다.**
  2. **시각 캘리브레이션은 눈을 통해 상대의 모습을 파악하는 것이다.**
  3. **청각 캘리브레이션은 소리로 상대의 감정상태를 체크해 보는 것이다.**
* **공통점을 만들어서 상대에게 맞춰가는 대화 기법 : 페이싱**
* **미러링(mirroring)에 대한 설명**
  1. **거울을 보듯이 상대를 따라 하는 것이다.**
  2. **예를 들면, 상대가 물을 마시면 나도 물을 마시고 젓가락을 내려놓으면 나도 놓는 것이다.**
  3. **상대의 동작을 흉내내면 그 사람은 자신도 모르게 경계심이 풀리게 된다.**
* **원하는 것이 분명한 경우에 자신에게 유리한 방향으로 대화를 몰아가는 것을 리딩이라고 한다.**
* **상대방이 말하는 중에 중요한 부분에 관심을 보이며 맞장구 치듯 되풀이하는 기법을 백트래킹이라 한다.**
* **나만 옳다는 착각에 대한 설명**
  1. **나만 옳은 생각을 하고 상대를 이해할 수 있다고 생각한다.**
  2. **모든 문제는 내가 아니라 상대 때문이라고 생각한다.**
  3. **내 방식대로 타인을 바꾸려고 할 때 일단 변화를 거부하는 것이 인간의 본능이다.**
* **타인과 잘 소통하기 위해 '자신을 돌아보는 것'이 필요한데, 이에 대한 설명**
  1. **타성에서 벗어나, 내가 하는 행동을 인식하면서 관찰해 보는 것이 중요하다.**
  2. **나도 모르는 사이에 수 없이 반복했던 생각이나 행동이 있는지 생각해 본다.**
  3. **자신을 관찰하다보면 우리가 얼마나 기계적으로 소통하고 있는지 깨닫게 된다.**
* **상대에게 도움을 주려고 할때 취해야 할 바람직한 행동**
  1. **타인의 행동에 대해 뭔가 다른 방향으로 지적을 하려고 할 때 그 이유가 타당한지 생각하는 것이 좋다.**
  2. **상대방이 나의 호의를 받아들일 마음의 준비가 안되어 있다면, 내가 하는 말을 듣고 싶지 않을 수도 있다.**
  3. **대화를 할 때 너도 옳고 나도 옳다 또는 우리 모두가 틀릴 수도 있다라는 유연한 생각이 필요하다.**
* **나만 옳다는 착각에서 벗어나기 위한 방법**
  1. **하루에 잠깐이라도 자신의 행동이나 생각을 주의 깊게 관찰하는 것이 좋다.**
  2. **타인과의 소통에서 내가 꼭 옳아야 한다는 생각을 잠시 접어두어야 한다.**
  3. **타인을 긍정적으로 바라보고 마음속에 받아들이는 태도가 필요하다.**
* **칼융의 심리 유형론을 토대로 MBTI(Myers Briggs Type Indicator)라는 성격유형 검사도구를 개발한 사람은 마이어스(Myers)와 브릭스(Briggs)이다.**
* **칼융의 심리 유형 중 외향-내향형에 대한 설명**
  1. **외향형은 외부 세계에 초점을 두고 주의를 기울이며, 내향형은 자신의 내부에 몰입하는 유형이다.**
  2. **외향형은 보통 말이 많은 편이다.**
  3. **내향형은 말수가 적은 편이며 사색을 좋아한다.**
* **칼융의 심리 유형 중 상상력이 풍부하며 창조적이고 현재보다는 미래의 가능성을 더 중시하는 유형은 직관형이다.**
* **칼융의 심리 유형 중 사고-감정형에 대한 설명**
  1. **사고형과 감정형은 수집한 정보를 근거로 판단할 때 사고와 감정 중 어느 것을 더 선호하는가에 관한 구분이다.**
  2. **감정형은 팀워크 같은 협조와 공동의 이익을 중요시 한다.**
  3. **조직에서 사고형 리더는 객관적이고 공평하게 조직을 운영하려는 성향이 있다.**
* **터놓고 이야기한다는 말의 의미**
  1. **서로의 속내를 드러내서 상대의 의도가 무엇인지 이해한 상태에서 대화한다는 뜻이다.**
  2. **터놓고 이야기하는 것은 현실세계에서 자주 일어나기 어렵다.**
  3. **전정한 관계 형성을 원한다면 나에 대해 충분히 알 수 있도록 가능한 모든 것을 다하는 노력이 요구된다.**
* **타인을 잘 이해하기 위한 설명**
  1. **대화에 커다란 장애물이 생겨서 소통이 잘 안 될 때만 상대를 이해시키려고 애쓰기도 한다.**
  2. **처음부터 상대방이 내 의도를 쉽게 이해할 수 있게 배려해야 한다.**
  3. **상대가 나를 잘 이해할 수 있도록 도와 주고 나 자신도 상대를 파악하기 위해 노력해야 한다.**
* **타인을 잘 안다고 착각하는 사고를 극복하는 방법**
  1. **관심없는 사람과의 교류를 줄이고 정말 중요한 사람과의 관계에 집중한다.**
  2. **나 자신도 상대방의 이해를 돕기 위해 적극 노력해야 한다.**
  3. **내 말의 배경을 전하고 차근차근 맥락을 짚어 준다면, 소통의 질을 높일 수 있다.**
* **진정한 공감이란 마음을 비우고, 혼신을 다해 상대의 말을 들어 주는 것이라고 말한 사람은 장자이다.**
* **공감의 능력에 대한 설명**
  1. **공감은 상대방 마음과 나를 연결해주는 역할을 한다.**
  2. **공동 목표를 향해 달려가는 협업에 큰 영향을 발휘할 수 있다.**
  3. **조직에서 공감이 안되면 시너지를 내기 어렵다.**
* **일상에서 공감을 방해하는 행동유형**
  1. **타인의 신상 정보나 외모 등에 대해 시시콜콜 이야기한다.**
  2. **감정 조절을 잘 못하고 욱한다.**
  3. **지나치게 완벽을 추구한다.**
* **공감을 잘하기 위한 효과적 질문법의 순서 : 상황파악 - 대응방법 확인 - 느낌 체크 - 입장 바꾸기**
* **공감능력을 높이는 연습방법**
  1. **상대방이 지쳐보인다면, 상대가 힘든 상태인 것을 표현한 후 공감이 이루어 지도록 잠시 시간을 가져야 한다.**
  2. **상대방이 듣고 싶어 하는 말에 초점을 맞춘다.**
  3. **‘내가 상대방이라면 그 상황에서?’라는 질문을 마음속으로 해본다.**
* **'공감리더십'에서 리더가 조직을 조화롭게 이끌기 위해서는 희망, 공감 같은 부드러운 요소들이 필요하다고 주장한 사람은 리처드 보이애치스이다.**
* **소통을 잘하는 사람들의 행동특성**
  1. **대화의 목적을 분명히 표현한다.**
  2. **상대의 말을 잘 듣는다.**
  3. **몸짓의 의미를 이해해야 한다.**
* **조직에서 소통을 보다 원활히 하기 위해 워크아웃 타운미팅을 도입한 사람은 잭 웰치이다.**
* **우리가 소통에서 추구하는 것과 관계있는 것**
  1. **상대방을 인정하고 존중하기**
  2. **상대방 말을 잘 듣기**
  3. **서로 적극적으로 대화하기**
* **갈등의 의미에 대한 설명**
  1. **갈등을 바라보는 시각은 서양과 동양이 차이가 있다.**
  2. **서양에서 바라보는 갈등이란 두개 이상의 정서가 충돌하는 현상이다.**
  3. **갈등의 실체가 무엇인지 제대로 파악해야 갈등을 해결하고 소통에 도움을 줄 수 있다.**
* **갈등의 대표적 순기능 : 갈등의 대표적 순기능은 변화와 혁신에 도움을 준다는 것이다. 조직에서 갈등이 생겼을 경우, 문제를 해결해 가는 과정에서 긍정적 변화를 일으키며, 그 결과로 혁신을 이룰 수 있다.**
* **토마스킬만 박사의 갈등반응 유형에서 늘 자신의 주장이 합리적이라고 생각하기 때문에, 말이 많고 따질 것은 따지는 유형은 경쟁대립형이다.**
* **갈등을 해소하기위한 접근법 : 상대방 의견 경청하기 - 서로의 니즈 파악하기 - 공통점과 차이점 발견 - 문제 해결법 찾기**
* **인간의 행동유형모델(DISC)을 정립한 사람은 마스턴이다.**
* **행동유형모델(DISC)에 대한 설명**
  1. **사람들은 성장해 가면서 자신만의 방식대로 일정한 행동을 취하게 되는데, 이것을 유형화한 것이다.**
  2. **DISC모델의 중요성은 내가 특정한 형태로 소통하는 이유와 타인의 소통 방식을 보다 객관적으로 이해하도록 한다는데 있다.**
  3. **DISC 검사를 통해 인간의 네가지 행동 유형은 1부터 100까지 숫자화 되어 평가된다.**
* **DISC모델의 주도형과 사교형에 대한 설명**
  1. **주도형은 어떤 상황을 직접 컨트롤하고 문제 해결하는 것을 좋아한다.**
  2. **사교형은 타인과의 교류를 통해 무엇인가 설득하고 영향을 끼치는 것을 좋아한다.**
  3. **사교형의 단점은 타인을 너무 쉽게 믿는다는 것이다.**
* **DISC모델의 안정형에 대한 설명**
  1. **자신의 책임과 역할은 어디까지인지 파악하며 구체적 업무 내용을 알고 싶어한다.**
  2. **매사에 침착하고 냉정하다는 평가를 받는다.**
  3. **일상 속에서 감정의 큰 변화없이 차분하게 대응한다.**
* **DISC모델의 신중형에 대한 설명**
  1. **규칙과 절차를 따르는 것을 매우 중요시한다.**
  2. **자신과 타인 모두에게 매우 엄격한 기준을 갖고 있으며 매사에 까다롭게 따지는 스타일이다.**
  3. **일의 추진과정에서 기준에 맞는지 잘 체크하면서 품질을 확인한다.**
* **DISC모델의 유형별 대화법**
  1. **사교형은 과장이 심하기 때문에 말의 진위를 잘 가려서 들어야 한다.**
  2. **안정형은 자신의 생각을 명확히 드러내지 않으므로, 의도파악을 잘 해야한다.**
  3. **신중형은 너스레 떠는 것을 싫어하기 때문에 과장된 화법의 대화는 적절하지 않다.**
  4. **주도형과 대화할 때는 앞부분의 사설은 빼고 바로 본론으로 들어가는 것이 좋다. 장황한 것을 싫어하기 때문이다.**
* **DISC모델을 활용하여 보다 효과적으로 소통하기위한 방법**
  1. **상대의 행동유형을 주의깊게 생각해 본다.**
  2. **주변 사람 중에서 유독 불편한 사람이 있다면 어떤 점이 그런지 생각해보고 적어 본다.**
  3. **타인의 표정이나 행동을 유심히 관찰하고 일부를 따라해 본다.**
* **제대로 말하기위한 i-message 기법에 대한 설명**
  1. **i-message는 나를 주어로 해서 내 감정과 생각을 솔직하게 전달하는 것이다.**
  2. **주어가 ‘당신’일 경우 상대방의 행동이나 태도에 대해 공격적인 표현이 나온다.**
  3. **내 느낌을 부드럽게 표현할 수 있어서 솔직한 인상을 준다.**
  4. **i-message는 행동 – 느낌 – 이유 – 부탁의 형태로 말하면 내 생각을 전달할 수 있다.**
* **비폭력대화가 사회와 개인을 바꿀 수 있다고 주장한 사람은 마셜 로젠버그이다.**
* **요점부터 말하고 그 이유를 설명하고 근거를 든 후에 다시 결론으로 마무리하는 형태의 말하기를 PREP이라 한다.**
* **경청에 대한 설명**
  1. **경청은 상대방 마음을 이해하고 감정까지도 헤아리기 위해 마음을 여는 것이다.**
  2. **깊은 공감이 깔려 있다면 상대의 의도를 잘 이해할 수 밖에 없다.**
  3. **경청을 잘한 역사적 인물로는 세종대왕을 들 수 있다.**
* **잘 듣기가 왜 어려운가**
  1. **말하기보다 듣기가 어려운 것은 더 많은 집중이 필요하기 때문이다.**
  2. **사람마다 어떤 말을 들었을 때 받아들이는 가치관이 다르다.**
  3. **오랜 시간동안 상대의 말에 온전히 집중하기란 매우 어렵다.**
* **PREP 형태로 보고하기의 예** 
  1. **Point - 상무님, 우리 회사의 회의 문화를 개선해야 업무 생산성을 높일 수 있습니다.**
  2. **Point- 회의 빈도수와 시간을 제한하여 업무 생산성을 개선하는 것이 필요하다고 생각합니다.**
  3. **Reason - 전문 기관에 의뢰하여 조직진단 실사를 했는데 특히 회의가 업무 생산성을 저해한다는 의견이 다수였습니다.**
  4. **Example - 진단 결과에 따르면 불필요한 회의가 너무 많다는 의견이 90%, 회의 시간이 너무 길다는 의견이 70%였습니다.**
* **상대와 충분히 공감하는 경청을 하기 위한 방법**
  1. **말하는 사람에게 주의를 집중한다.**
  2. **대화할 때 수시로 전화를 받는 등 산만한 모습을 보이지 않는다.**
  3. **상대의 말을 함부로 판단하지 말고 끝까지 듣는다.**
* **서로 짝을 이뤄서 질문을 주고 받으며 공부한 것에 대해 논쟁하는 유대인의 토론식 교육법은 하브루타이다.**
* **어떤 조직에서 질문없이 시키는 일만 할 경우 생기게 되는 변화에 대한 설명**
  1. **딱 지시받은 만큼만 일한다.**
  2. **업무 결과물의 품질에 문제가 생길 가능성이 높다.**
  3. **수동적인 사람이 된다.**
* **질문을 통해 기대할 수 있는 효과**
  1. **상대방 생각 파악**
  2. **두뇌 자극**
  3. **정보 습득**
* **좋은 질문의 유형**
  1. **긍정형 질문**
  2. **미래형 질문**
  3. **탐색형 질문**
* **조해리의 창에 대한 설명**
  1. **심리학자 조셉(Joseph)과 해리(Harry)가 만든 것이다.**
  2. **자기 공개와 피드백 수용 정도에 따른 마음의 창을 구분하고 소통관계를 설명하는 것이다.**
  3. **내가 모르는 부분, 타인이 모르는 부분은 미지 부분(Unknown) 이다.**
* **상대를 잘 칭찬하는 기술에 대한 설명**
  1. **커다란 성과가 없더라도 칭찬한다.**
  2. **상대에게 진심이 전달되도록 해야 한다.**
  3. **칭찬 받을 만한 행동부터 말해주고, 상대의 노력을 인정해주며, 고마움을 표현하는 것이 좋다.**
* **현명하게 피드백 하는 방법**
  1. **어떤 사실에 중점을 두고 피드백한다.**
  2. **감정이나 견해는 가급적 자제한다.**
  3. **피드백을 주고 받는 사람간에 신뢰가 필요하다.**